

Business plan: finalità e principali elementi

Quando ho iniziato ad analizzare **business plans**, circa trent'anni fa, questi documenti erano generalmente più lunghi e più complessi rispetto a quelli di oggi. L'utilizzo più diffuso che in passato, l'influenza che hanno banche ed investitori sulle imprese e sui potenziali imprenditori e la necessità di rendere più facilmente interrogabile questo strumento hanno favorito la semplificazione dello stesso.

Sulla base delle criticità che rileviamo ancora oggi nell'esame dei **business plan**, vale la pena di sintetizzare almeno i punti fondamentali.

Perché fare un business plan?

Le ragioni per sviluppare un piano d'impresa possono essere molteplici. I motivi principali sono:

- definire, su un arco temporale realistico (di norma 3/5 anni), la **strategia operativa** e gli **obiettivi aziendali** (nonché **gli obiettivi intermedi** durante la vita del piano). Sostanzialmente, un *tableau de bord* che consente di fornire un piano d'azione alle diverse componenti aziendali e permette un monitoraggio costante del livello di implementazione e del contributo di ciascuna componente al raggiungimento degli obiettivi d'impresa. Il piano deve essere ragionevole, sufficientemente sfidante, indicare responsabilità precise e prevedere una revisione periodica per, eventualmente, rettificare "la rotta";
- **sviluppo di nuove attività**. Lo sviluppo di nuovi prodotti o di ulteriori linee di business richiede necessariamente un'analisi che è utile - in primo luogo - per verificare se questi sviluppi creano effettivamente valore per l'impresa;
- reperimento di **nuova finanza** (sia per finanziare esigenze di capitale circolante sia per effettuare investimenti in impianti e macchinari) e **capitale di rischio**. Non solo coloro che professionalmente entrano nell'azionariato delle imprese, ma anche le **banche** considerano questo strumento imprescindibile per le loro valutazioni;
- definire il **valore del capitale economico dell'impresa**, cioè quanto vale la mia azienda

Sembrerà un'affermazione ovvia e banale, ma il **piano d'impresa non è il bilancio!** Purtroppo, ancora oggi, assistiamo, quando l'imprenditore è alla ricerca di risorse finanziarie, alla presentazione di **dossier** che sono poco più del bilancio d'esercizio.

E' opportuno predisporre un documento, oltre che dettagliato e curato (non dimentichiamo che dobbiamo costruire "fiducia" verso gli interlocutori), che sia analizzabile anche alla luce degli andamenti storici dell'impresa. In presenza di forti scostamenti dell'**andamento aziendale** rispetto al passato, è fondamentale fornire approfondite motivazioni circa gli elementi che, si ritiene, indurranno questi "salti di gestione". Per esperienza, posso dire di aver analizzato pochi piani non strutturati con un approccio *hockey stick*, cioè a dire sempre in crescita anno dopo anno.

Punti chiave del business plan

La letteratura sulla struttura di un *business plan* è copiosa, ma vi è una certa concordanza nel ritenere che vi siano 8 punti chiave che debbono essere opportunamente articolati nel documento. In sintesi:

1. **Analisi della società:** quali prodotti / servizi intendiamo offrire o quali prodotti / servizi intendiamo sviluppare in prospettiva.
2. **Analisi del settore:** le dimensioni del mercato di riferimento, come il mercato stesso sta cambiando, quali sono i principali *trends*. Quali sono le barriere all'ingresso in questo comparto.
3. **Analisi dei concorrenti:** quali sono i concorrenti, quali i loro punti di forza/debolezza
4. **Analisi dei clienti e dei fornitori** Sui clienti è necessario evidenziare il maggior o minor potere di incidere sul prezzo di vendita del mio prodotto / servizio. Il taglio medio degli ordini, la maggior o minore complessità di "sostituirci" con un'altra impresa. Lo stesso dicasi per i fornitori considerati nel loro insieme.
5. **Piano di marketing:** come raggiungiamo i nostri clienti, con quale strategia e quali canali di *marketing* vogliamo penetrare il mercato. Come determiniamo il prezzo dei nostri prodotti/servizi, come vogliamo posizionare il marchio...
6. **Management:** la struttura organizzativa attuale e come intendiamo modificarla / integrarla. Pensiamo di istituire un consiglio di amministrazione o utilizzare consulenti permanenti, se sì con quali profili.
7. **Piano Operativo (le così dette Operations):** descrizione del piano operativo e degli obiettivi intermedi da raggiungere per eseguire il piano nella sua interezza alla fine del periodo definito.
8. **Piano Finanziario:** quali sono le esigenze finanziarie per raggiungere gli obiettivi del *business plan*, si tratta di reperire risorse a titolo di finanziamenti o è necessario anche coinvolgere nuovi soci. In quest'ultima circostanza, si aprirebbe il tema della valutazione dell'impresa che richiederebbe una trattazione separata.

Ho lasciato per ultimo il punto che, a detta di molti, è forse il più importante: **l'Executive Summary**. Si tratta di un **riassunto** prodotto a beneficio dei lettori del *business plan*, collocato prima dello stesso, che consente di farsi un'idea di un lavoro lungo e articolato, senza la necessità di rivederlo tutto e nel dettaglio. E' necessario dare la massima cura e attenzione a questa sintesi, poiché l'obiettivo ultimo non è quello di dare conto del contenuto del *business plan*, ma convincere il lettore sulla bontà del **progetto imprenditoriale**. Come diceva Guy Kawasaki, il lavoro dell'*Executive Summary* è quello "di vendere" non di descrivere!

Alcuni suggerimenti

Il **Business Plan** non è la tesi per un dottorato! E' fondamentale scrivere in modo chiaro e sintetico. Spesso coloro che leggeranno il nostro documento staranno contemporaneamente guardando e-mails, rispondendo al telefono, etc. Quando scriviamo, ricordiamoci di:

- non usare frasi lunghe e complesse. Utilizziamo un linguaggio semplice e diretto. Frasi brevi sono più facili da leggere e da comprendere;
- utilizzare *bullet points* per eventuali elenchi, ma non solo. Cerchiamo, quando necessario, di fornire una breve spiegazione del punto in modo da rendere più veloce la lettura.
- evitare di usare frasi, per così dire, “gergali”. Non diamo per scontato che tutti i potenziali lettori siano in grado di comprenderne il significato;

Tutto ciò che un **business plan** deve contenere può essere sintetizzato in un numero “contenuto” di pagine e un alcuni **allegati contenenti proiezioni economico-finanziarie**, il CV delle figure chiave, fotografie di prodotti, mappe, etc.

Suggerirei, inoltre, di usare estensivamente grafici, tabelle, “torte” rispetto a un approccio più “discorsivo” e indicare sempre chiaramente la fonte dei numeri rappresentati dalla grafica al fine di rendere agevole i confronti.

Non dimentichiamoci, inoltre, il *look* del documento (spesso notiamo l’uso di caratteri e dimensioni diverse, pagine non adeguatamente spaziate, etc.) e *last but not least*, verificiamo che i numeri nelle tabelle siano uguali a quelli inseriti nella parte discorsiva. Sembrano banalità ma l’esperienza ci dice che non è così. Non dobbiamo mai scordare che i lettori del nostro documento vedono molti lavori di questo genere e, spesso, sono condizionati, nel decidere se proseguire o no nella valutazione, anche da elementi che noi riteniamo magari trascurabili.

Nella stesura del documento è spesso utile chiedere il **supporto di un professionista** esterno che, dialogando con l’imprenditore, “traduca” in un linguaggio più facilmente comprensibile alla banca le intenzioni e la bontà del progetto/dell’impresa.

In caso di necessità o per approfondimenti non esitate a contattare www.pmitutoring.it

Fabrizio Bonelli